

学校编码: 10384

学 号: X2008155011



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

T 公司薪酬体系优化设计

T Co.,LTD compensation system optimization design

陈 首 佳

指导教师姓名: 吴 文 华 教 授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2011 年 10 月

论文答辩时间: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2011 年 10 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 摘 要

薪酬管理是企业人力资源管理工作的重点，薪酬体系设计则是整个薪酬管理的核心。中小民营企业在家族管理的模式下，更需要建立科学的薪酬体系来规范公司的管理。因为，中小民营企业在资源与资金相比有限的条件下，面临更大的生存压力，工作的重心始终离不开市场，所以常常忽略了科学的薪酬体系对公司发展的重要性，从而衍生出各种经营管理不善的问题，影响公司的发展。

T公司深刻认识到企业要想站稳脚跟，必须首先解决“人”的管理问题，而“人”的管理问题的核心就是科学、有效的薪酬体系，因此作为中小民营企业的一员，公司不能重蹈覆辙，旧的薪酬体系已经限制了公司的发展，为了满足与推进公司的发展，为了给同行树立科学管理的榜样，薪酬体系的优化设计工作是必然也是必须的；作为创业期的公司，为了争取更多的优秀人才投身于公司的事业中，为了保证公司队伍的稳定性与持续性，首先得解决薪酬问题。

T公司的薪酬体系优化设计是以现代企业薪酬设计的相关理论为指导，结合管理学、组织行为学、人力资源管理理论，将定性、定量研究方法相结合，通过系统分析法、因果分析法、文献阅读法、实证分析法、面谈法、问卷调查分析法等手段梳理、提炼出公司新型的薪酬体系。

薪酬体系的优化设计改变以往“以人定薪”的模式，取而代之的是“以岗定薪”，以岗位价值评估为核心，运用宽带薪酬设计理念，通过对公司现有薪酬体系的深入调查与分析，挖掘公司薪酬管理存在的问题；通过对员工薪酬满意度的调查，预估公司内部对薪酬的预期；通过对市场薪酬水平的了解，预测新的薪酬体系的水平与结构状况。最终设计出具有竞争力、富有高弹性的薪酬体系。这是一次将人力资源管理理论，特别是薪酬管理理论与企业管理实践结合起来的一次有益的尝试，希望能促进T公司从创业期向成长期快速、平稳转型，并为类似的企业提供一些薪酬设计的思路。

**关键词：**薪酬体系；岗位评价；宽带薪酬

## Abstract

The salary management is the enterprise of human resources management. The compensation system design is the core of the salary management. Small and medium-sized private enterprises in the family management mode, the more need to build scientific compensation system to standardize the management of the company. Because, small and medium-sized private enterprises in the resources and funds under limited conditions, facing greater survival pressure, work always inseparable from the centre of gravity of market,.So they often ignore the importance of scientific compensation system for the company development . As a result , it derives various business management problems, which influence the development of the company.

T Co.,LTD deeply understands the rule that the enterprise wants to stand firmly , must first solves the management problems of" people". The core of how to manage "people" is building a scientific, effective compensation system. As a member of the small and medium-sized private enterprises, the company can't recommit the same error, because the old salary system has limits the development of the company .In order to meet the need of development, advance the development of the company, and establish a scientific management model of peer, the company must redesign the compensation system immediately. As a start-up company, in order to attract more talented people to join in the company's business, in order to ensure the troop's stability and continuity, it must first solve compensation problem.

T Co.,LTD compensation system optimization design is based on the modern enterprise salary design theory as a guide, the combination of management science, organizational behavior and human resources management theory, and the combination of qualitative and quantitative research methods. Through systems analysis, causal analysis, literature review, empirical analysis, interview method, questionnaire analysis and other means to comb, it will refine the company of new compensation system.

Compensation system optimization design will change the past" to the man fixed income pattern, instead " to the hillock fixed income".It posts the value assessment

as the core, using broadband salary design concept. Through the investigation and analysis of the company's existing compensation system's , it finds company compensation management problems. Through the pay satisfaction survey, it estimates internal salary expectations. Through the market pay level , it understands and predicts new compensation level and structure. In the final , it redesigns a competitive, highly elastic compensation system. This is a human resources management theory, especially the theory of the compensation management and practice of enterprises management combined with a try. Hope it promote the T Co.,LTD from do poineering work period into long-term fast, smooth transition, and provide some experiences of compensation design for similar enterprises.

**Key words :** compensation system; job evaluation; broadband salary

# 目 录

<b>第一章 绪 论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 选题背景及研究意义 .....</b>	<b>1</b>
一、选题背景 .....	1
二、研究意义 .....	1
<b>第二节 主要研究内容及研究方法 .....</b>	<b>2</b>
一、主要研究内容 .....	2
二、研究方法 .....	2
<b>第二章 企业薪酬体系设计的相关理论与文献综述 .....</b>	<b>4</b>
<b>第一节 薪酬概述 .....</b>	<b>4</b>
一、薪酬概念 .....	4
二、薪酬的结构 .....	5
三、薪酬的作用 .....	7
<b>第二节 薪酬体系设计的理论基础 .....</b>	<b>8</b>
一、内容型激励理论 .....	8
二、过程型激励理论 .....	8
三、现代薪酬发展提炼 .....	10
<b>第三节 企业薪酬体系设计的原则与策略 .....</b>	<b>11</b>
一、薪酬体系设计的原则 .....	11
二、薪酬体系设计的策略 .....	13
<b>第四节 企业薪酬体系设计的模式与方法 .....</b>	<b>15</b>
一、薪酬体系设计的模式 .....	15
二、薪酬体系设计的方法 .....	17
<b>第三章 T 公司薪酬体系的现状与问题分析 .....</b>	<b>19</b>
<b>第一节 公司概况 .....</b>	<b>19</b>
一、茶叶行业概要及公司简介 .....	19
二、公司的组织结构与人员概况 .....	20
<b>第二节 公司薪酬现状分析 .....</b>	<b>24</b>

一、公司人力资源管理现状.....	24
二、公司各类人员的薪酬现状.....	24
<b>第三节 公司薪酬体系存在的问题.....</b>	<b>30</b>
一、薪酬体系的定位问题.....	30
二、薪酬的战略问题.....	30
三、薪酬结构问题.....	31
四、薪酬水平问题.....	31
五、制度的匮乏.....	31
<b>第四节 优化公司薪酬体系的必要性.....</b>	<b>32</b>
一、满足公司发展需求.....	32
二、激励员工动能.....	32
三、合理控制人力成本.....	32
<b>第四章 T 公司薪酬体系优化方案设计 .....</b>	<b>33</b>
<b>第一节 公司薪酬体系优化的目标与原则.....</b>	<b>33</b>
一、薪酬体系的优化目标.....	33
二、薪酬体系的优化原则.....	33
<b>第二节 公司薪酬体系优化的模式与策略.....</b>	<b>34</b>
一、薪酬模式.....	34
二、薪酬水平策略.....	34
三、薪酬结构策略.....	34
<b>第三节 公司薪酬体系优化设计的基础工作.....</b>	<b>35</b>
一、岗位价值评估.....	35
二、外部薪资水平调查.....	38
<b>第四节 公司薪酬结构优化设计.....</b>	<b>39</b>
一、公司基本薪酬构成.....	39
二、员工层的薪酬构成.....	40
三、核心岗位的薪酬构成.....	41
四、管理层的薪酬构成.....	41
<b>第五节 公司薪酬水平优化设计.....</b>	<b>42</b>



一、基本薪酬的设计 .....	42
二、员工层的薪酬水平 .....	43
三、核心岗位的薪酬水平 .....	45
四、管理层的薪酬水平 .....	47
<b>第五章 T 公司薪酬优化设计方案的实施与保障 .....</b>	<b>48</b>
<b>第一节 薪酬方案的实施 .....</b>	<b>48</b>
一、薪酬套级 .....	48
二、薪酬预算 .....	48
三、薪酬成本控制 .....	49
<b>第二节 保障措施 .....</b>	<b>49</b>
一、组织保障支持 .....	49
二、有效的宣传沟通与培训 .....	50
三、绩效体系的支持 .....	50
<b>第三节 新旧方案比较及新方案效果预测 .....</b>	<b>51</b>
一、新旧方案比较分析 .....	51
二、新方案的效果预测 .....	54
<b>第六章 结论及有待进一步研究的问题 .....</b>	<b>55</b>
<b>第一节 结论 .....</b>	<b>55</b>
<b>第二节 有待进一步研究的问题 .....</b>	<b>56</b>
<b>附件一：《员工薪酬满意度调查表》 .....</b>	<b>57</b>
<b>附件二：工作说明书（样表） .....</b>	<b>59</b>
<b>附件三：岗位评价因素定义与分级表 .....</b>	<b>61</b>
<b>附件四：各岗位评估打分汇总表 .....</b>	<b>68</b>
<b>参考文献： .....</b>	<b>69</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>70</b>

# Contents

<b>Part I Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chart i Background and Research significance .....</b>	<b>1</b>
1. Background .....	1
2. Research significance .....	1
<b>Chart ii Mainly summary and Research methods .....</b>	<b>2</b>
1. Mainly summary .....	2
2. Research methods .....	2
<b>Part II Enterprise compensation system design of the related theories and literature review .....</b>	<b>4</b>
<b>Chart i Compensation overview .....</b>	<b>4</b>
1. Compensation concept .....	4
2. Compensation structure .....	5
3. Compensation effect .....	7
<b>Chart ii Enterprise compensation system design theory .....</b>	<b>8</b>
1. Content theory of motivation .....	8
2. Process theory of motivation .....	8
3. Modern salary development refine .....	10
<b>Chart iii Enterprise principle and strategy of compensation system design .....</b>	<b>11</b>
1. Principle .....	11
2. Strategy .....	13
<b>Chart iv Enterprise model and method of compensation system design .....</b>	<b>14</b>
1. Model .....	14
2. Method .....	17
<b>Part III Compensation system present situation and problem analysis of T Co.,Ltd .....</b>	<b>19</b>
<b>Chart i Company general situation .....</b>	<b>19</b>

1.A summary of tea industry and company brief introduction .....	19
2.Organizational structure and staff profiles .....	20
<b>Chart ii Company current situation analysis .....</b>	<b>24</b>
1.Human resources management present situation .....	24
2.Company staff pay status.....	24
<b>Chart iii Compensation system existing problem.....</b>	<b>30</b>
1. Positioning problem.....	30
2. Strategy problem .....	30
3. Pay structures problem .....	31
4. Pay level problem.....	31
5. Deficient of the system.....	31
<b>Chart iv Necessity of optimization compensation system.....</b>	<b>32</b>
1. Development needs of the company .....	32
2.Incentive employee.....	32
3. Reasonable control manpower cost .....	32
<b>Part IV Compensation system optimization design of T Co.,Ltd ...</b>	<b>33</b>
<b>Chart i Target and principle of compensation system .....</b>	<b>33</b>
1.Target.....	33
2.Principle .....	33
<b>Chart ii Mode and strategy of compensation system .....</b>	<b>34</b>
1. Pay mode.....	34
2.Strategy of firewood fulfil level.....	34
3. Pay structure strategy .....	34
<b>Chart iii Foundation work of compensation system design .....</b>	<b>35</b>
1.Job evaluation.....	35
2.External pay level survey .....	38
<b>Chart iv Design of compensation structure .....</b>	<b>39</b>
1. Basic compensation structure .....	39
2. Compensation structure of staff.....	40

3.Compensation structure of core position .....	41
4. Compensation structure of management.....	41
<b>Chart v Design of compensation level .....</b>	<b>42</b>
1. Basic compensation level .....	42
2.Compensation level of staff.....	43
3.Compensation level of core position.....	45
4.Compensation level of management .....	47
<b>Part V Implement and guarantee of T Co.,Ltd compensation</b>	
<b>optimization system .....</b>	<b>48</b>
<b>Chart i Implement.....</b>	<b>48</b>
1. Compensation level .....	48
2. Compensation budget .....	48
3.Compensation cost control .....	49
<b>Chart ii Guarantee .....</b>	<b>49</b>
1.Organization support .....	49
2.Effective publicity , communication and training .....	50
3. Performance system support.....	51
<b>Chart iii The old and the new scheme comparison and the effect prediction of</b>	
<b>new scheme .....</b>	<b>51</b>
1.The old and the new scheme comparison .....	51
2.Effect prediction of new scheme.....	54
<b>Part VI Conclusion and further research problems .....</b>	<b>55</b>
<b>Chart i Conclusion .....</b>	<b>55</b>
<b>Chart ii Further research problems .....</b>	<b>56</b>
<b>Appendix I : Satisfaction questionnaire of employees salary .....</b>	<b>57</b>
<b>Appendix II : statement of work ( form ).....</b>	<b>59</b>
<b>Appendix III: Definition and classification in table of job evaluation</b>	

<b>factor</b> .....	<b>61</b>
<b>Appendix IV: Post assessment scoring summary table</b> .....	<b>68</b>
<b>Reference</b> .....	<b>69</b>
<b>To thank</b> .....	<b>70</b>

厦门大学博士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景及研究意义

#### 一、选题背景

21世纪成功的企业将是那些尽力开发、储藏并平衡员工知识的组织。中国众多企业已经认同人力资源的战略性功能，人力资源是企业第一资源的理念已深深扎根于我们企业领导人的心目中。但是，在中国，很多企业现有的管理方式仍旧处于经验管理的模式下，对人的管理难摆脱人事管理的局限。如何把人作为一种活资源加以利用与开发是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。而薪酬管理则是人力资源管理的核心问题。薪酬已从支付给某一特定职位的物质报酬观点转变为薪酬是对员工所做贡献的奖励。科学、合理、合适的薪酬体系是推动企业战略目标实现的一个强有力的工具。薪酬体系的研究已成为企业深入关注的问题。

随着国民经济的发展与人民生活水平的提高，茶叶行业也随之迅速发展起来，特别是在对生活品质要求越来越高的今天，茶叶已经不仅仅是农副食品，正向着奢侈品方向发展。茶叶高弹性的利润空间吸引着众多投资人，由此引来了茶叶行业市场百花怒放的竞争现状。

T公司就是在这样一个环境中诞生。公司于2010年6月在福州注册成功，注册资金500万元，主营茶叶，兼营食品、工艺品的批发销售。公司拥有自己的茶叶生产基地，由基地生产茶叶运送到福州公司进行销售，销售客户遍布全国。

#### 二、研究意义

由于茶叶行业基本上都是中小投资，管理上不及制造型企业成熟与规范。行业的混乱以及标杆企业的匮乏，对T公司来说缺乏了有力的经验学习，公司所面临的经营环境更严峻、复杂、更加难以把握。

初创期公司面临巨大的经营压力，而内部管理制约了公司的发展。公司暂行简单的薪酬模式，还未规范、不成体系，无法满足公司发展要求。如何设计一套科学合理、适用于我司发展的薪酬体系，则是关键。也希望通过本次薪酬设计对

同行的薪酬体系建设有所贡献。

## 第二节 主要研究内容及研究方法

本文以 T 公司薪酬优化设计为背景，结合管理学、组织行为学及人力资源管理理论，将定性、定量相结合，通过系统分析法、因果分析法、文献阅读法、实证分析法、面谈法、问卷调查分析法等手段梳理、提炼出公司新型的薪酬体系。

### 一、主要研究内容

论文研究的主要内容大致分为以下几个部分：

第一部分：对薪酬设计的相关理论与文献综述。介绍了薪酬的概念内涵与类别，薪酬体系设计的原则与策略，以及方法流程。

第二部分：对 T 公司薪酬体系的现状与问题分析。介绍了公司背景以及人力资源管理的问题，特别分析了原有薪酬体系存在的问题，进而提出了优化公司薪酬体系的必要性与紧迫性。

第三部分：T 公司薪酬体系优化方案设计与实施保障。依据薪酬设计的基本程序进行优化设计，并说明了方案实施所需的保障支持，确保方案的完整性与可实行性。在实施的基础上对方案的效果进行了预测评估。

第四部分：对本次优化设计的结论，总结经验。

### 二、研究方法

1、系统分析法。系统分析法是把研究对象作为一个系统加以考察的方法，也就是在整体与局部、整体与外部环境的相互联系、相互作用、相互制约的关系中综合地考察对象。本文通过系统分析法，对 T 公司薪酬现状进行分析，探讨企业的特点及薪酬管理制度的现状及优化。

2、因果分析法。因果分析法是各门学科广泛采用的研究方法。这种方法是在通过观察、了解基本情况和收集资料的基础上，对现象加以分析，认识事物的本质，然后再进行归纳，揭示事物运动的规律性。本文通过因果分析法，分析 T 公司薪酬管理制度存在问题的原因，探讨企业重新设计薪酬体系的目标。

3、实证分析法。实证分析法就是在确定研究选题的前提下，选取研究对象进行实践调查、分析，以找出研究选题的意义。本文通过对 T 公司员工薪酬满意

度调查,了解现有薪酬制度的公平性及激励效果,通过对公司薪酬管理现状的分析,探索企业薪酬体系优化设计的路径。

4、文献阅读法。文献阅读法是对记载有企业薪酬管理、企业薪酬体系设计等的资料进行搜集、阅读、整理、分析的方法。阅读对象主要是载有企业薪酬体系设计资料的书刊及网站,如本文关于薪酬体系设计的理论基础的阐述部分,就是在阅读了大量书籍与刊发论文的基础上对相关资料加以提炼总结而形成的。

5、面谈法。面谈法是一种互动性和目的性都很强的工作分析方法。通过工作分析人员对员工进行引导性的提问和交流,获取对工作分析有帮助的各种直接信息和间接信息。面谈法最大的优点就是简便快捷、信息量大而且非常直接。面谈结束后将获得的大量一手信息进行分类整理,总结并提炼。本文通过对 T 公司内部员工与管理人员的访谈,以及同行、本市劳动力部门的交流,总结市场的薪酬水平与薪酬结构,为公司的薪酬再设计提供参考。

6、问卷调查分析法。问卷调查分析法避免了主观和人为因素对信息收集过程的影响,它将问题科学合理地分解为多个基本领域并提供了一种可以量化评分的分数顺序或顺序轮廓。通过问卷调查分析法归纳员工薪酬满意度及期望值。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库